

早稲田大学 WBS 研究センター  
早稲田国際経営研究  
No.43 (2012) pp.119-133

〈論 文〉

## 素材産業における新規事業創造モデルに関する比較研究

田 村 泰 一 \*

大 本 英 雄 \*\*

### The comparative study of the Model to Create a New Business in the material industry

Yasukazu Tamura

Hideo Omoto

#### Abstract

A purpose of this paper is that a company belonging to the material industry that is the market of the B2B of upper reaches makes the source of the model to create a new business clear. The two companies of the middle range which got high profit continuously selected, and compared the new business creation model of both companies. We would like to analyze it about the strategy, structure of the operation, human resources development system of the company which continued growing up continuously.

#### 要 約

本論文の目的は、B2B 市場のうち川上に位置する素材産業に属する企業の新規事業創造モデルについて、その源泉を明確にすることである。新規事業を創造し、持続的に高い収益を得ており、かつ、事業規模が中規模である 2 社を取り上げ、両社の新規事業創造モデルを比較し、持続的に成長し続ける企業の戦略、事業活動の仕組み、人材教育システムについて分析した。

#### はじめに

経済環境の急激な変化に伴う既存事業の成熟化にともない、既存事業の再活性化や事業の再構築が多く産業分野の企業で模索されている。そのうち、事業の再構築の手段としては、他企業との合併、他企業の買収、事業提携、あるいは事業革新などが考えられるが、特に新規事業の創造および新規分野への進出による事業構造の転換は企業にとって長期的な存続、発展のために有効手段のひとつである。

その一例として、紡績産業が挙げられる。紡績産業はかつて国内市場の飽和、海外からの輸入品との競争により、厳しい成熟化を経験した。紡績産業に属した企業のなかには、成長、存続のため海外市場

---

\* 早稲田大学大学院商学研究科 准教授

\*\* 早稲田大学大学院商学研究科 専門職学位課程ビジネス専攻

の開拓を選択した企業もあれば、東レやカネボウのように新たな事業を創造した企業も数多く存在した。特に東レにおいては、昨年話題になった最新鋭旅客機ボーイング787の構造部材に同社の炭素繊維が採用されたほどであり、新規事業を創造した成功例のひとつである。

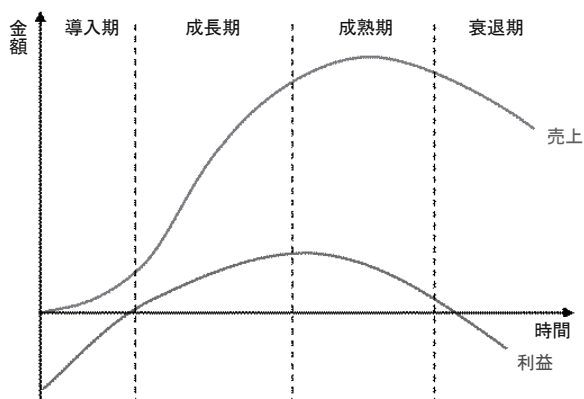
しかしながら、花王株式会社のフロッピーディスク事業や新日本製鉄株式会社の半導体事業のように、既存事業とは異なる事業分野へ進出したものの、予想通りに事業が立ち上がらず、撤退という選択を迫られたものもある。

このように、新規事業の創造および新規分野への進出が必ずしも長期的な存続のために有効な手段とは言えないのも事実である。

そこで、本論文では、新規事業を創造し、持続的に高い収益を得ている化学系素材メーカーのうち事業規模が中規模である2社について、両社の新規事業創造モデルの比較を行い、素材メーカーとして持続的に成長し続ける企業の戦略、事業活動の仕組み、人材教育システムについて分析する。

## 1. 新規事業創造モデルに関する先行研究

市場もしくは製品には、図1のように導入期から成長期、成熟期を経て、必ず衰退期が訪れる。そのため、企業が持続的に発展していくには、新規商品あるいは新規事業システムによる成熟事業の再活性化もしくは新規事業の開発による事業構造の転換、さらには主力事業の中で培われてきた事業運営についての基本的な考え方の転換が必要であると言える。



出典：生産財マーケティング

図1 製品ライフサイクル

アンゾフ（1966）は企業の成長戦略として製品と市場の2つの次元から構成されるマトリクス（アンゾフマトリクス）を提案し、さらにそれぞれの次元を「既存」と「新規」の二次元で分類し、事業を「既存事業」、「技術開発型新規事業」、「市場開拓型新規事業」、「多角化型新規事業」の4つに類型化している。

また、原田ら（2004）はアンゾフの提起したマトリクスの製品軸の新規製品を新規技術の開発を伴

うものとすでに有している基盤技術の応用により開発されるもので区分した3×2のテクノロジー・マーケット・マトリクスを提案している（図2）。

多角化型新規事業は、新規技術の開発による新規市場の創造を目指すもので、成功すれば長期にわたって先行利益を獲得できる事業である。

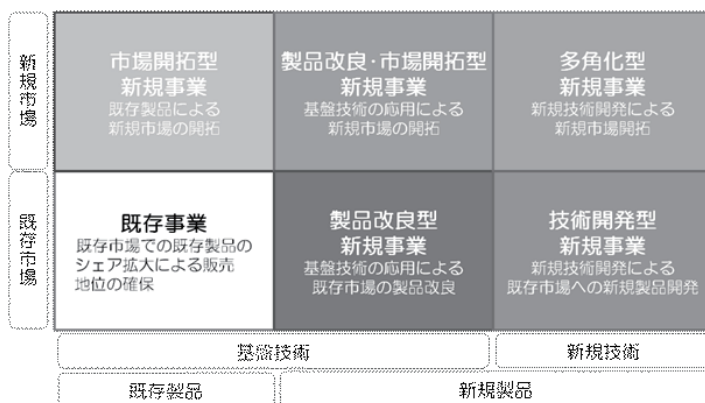
技術開発型新規事業は、新規技術の開発を伴い、それを応用して既存市場において既存製品を代替する新規製品を開発して競争力を強化し、シェアアップを目指すものである。この事業では、現在の顧客の真のニーズを汲み取り、他社よりも顧客のニーズに一層合致する製品を提供し差別化を図る必要があり、そのために必要な新規技術を作り出すことが重要となる。

製品改良・市場開拓型新規事業は、基盤技術を用いて新規製品もしくは既存製品の改良を行い、それをベースに新規市場を開拓するものである。この事業においては、基盤技術の転化、転用により、既存事業の枠を超える事業領域への参入を求めるため、市場を広く捉える視野が要求される。また、基盤技術の応用による製品開発がベースにあるため、事業部間で基盤技術を共有化し、有効に活用することが重要となる。

製品改良型新規事業は、基盤技術を用いて既存市場の製品改良を行い、既存市場での成長を目指すものである。この事業は既存製品に対する顧客のニーズを把握し、基盤技術を応用した製品改良、開発により対応するものである。そのため、事業部間で基盤技術を共有化し、有効に活用することが重要となる。

市場開拓型新規事業は、先に述べたように、既存製品や基盤技術を使って新規市場に参入するものであり、今までの顧客層と異なる顧客層を対象とするため、新たなネットワークの構築と発想の転換が必要となる。

最後に既存事業においても、既存顧客からの売上の拡大や、既存製品を既存市場で獲得できていない新規顧客に販売することにより収益を改善することも期待できる。そのためには、地道な営業活動が重要となる。

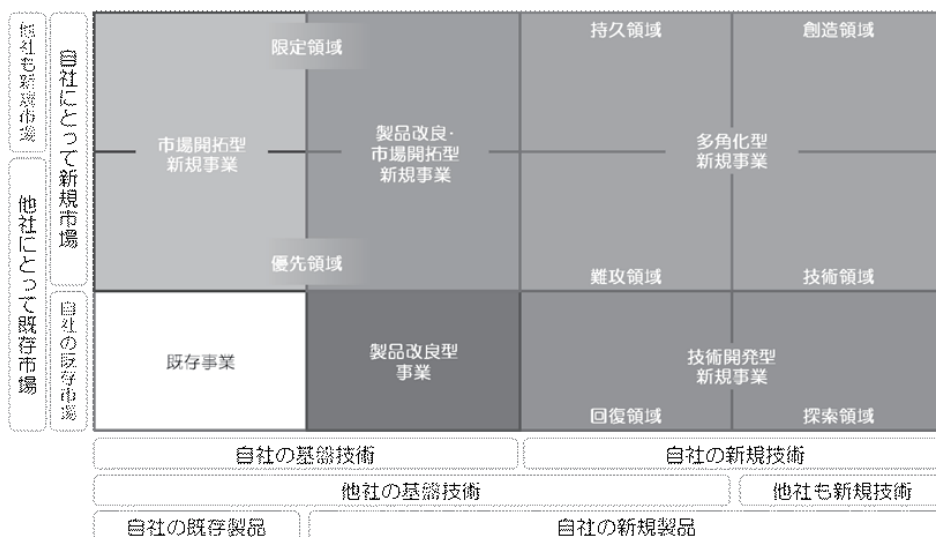


出典：「テクノロジーマーケティング」より筆者作成

図2 3×2のテクノロジー・マーケット・マトリクス

また、大江（1998）は競争社会においては、他社がその技術および市場について、「既知」であるか「未知」であるかも重要な要素であるため、他社の市場と技術に関する状況についての区分を追加した「新規事業の3×3マトリクス」を作成した。

ここで、図2に示した原田の3×2のテクノロジー・マーケット・マトリクスはあくまでも新規製品を開発するにあたり、自社にとって新規技術の開発を要するか既存技術の応用で開発可能かという点で区分したものである。しかし、新規事業を創造する際には、大江（1998）が提唱するように他社の状況も重要な要素となるため、この3×2のマトリクスの技術、市場の両軸に他社の状況についての区分を追加した図3に示す新たな4×3の新規事業のマトリクスを提起する。



出典：筆者作成

図3 新たに提唱した新規事業の4×3マトリクス

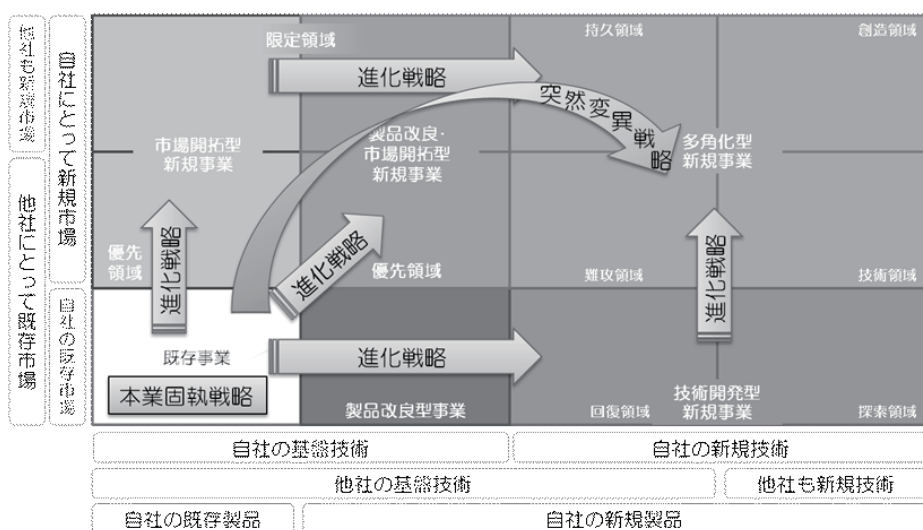
### 1-1 新規事業創造のための戦略と必要要件

新規事業を創造しようとする企業を取りうる事業戦略には図4に示すように「突然変異戦略」、「進化戦略」、「本業固執戦略」の3つの選択肢がある。突然変異戦略は多角化型新規事業を推進する戦略であり、「ハイリスク・ハイリターン」の戦略である。また、進化戦略は、市場開拓型新規事業と技術開発型新規事業を混合して推進する戦略であり、失敗する可能性は小さいが、市場を独占できる可能性も小さく「ローリスク・ローリターン」の戦略であり、本業固執戦略は既存事業のみを行う戦略である。

さらに目指す事業領域により取るべき戦略も異なり、各戦略を実行するには必要となる要件も異なる。

また、素材産業のようなB2B市場で新規市場を開拓するには、顧客からの情報収集が重要な役割を果たす。その方法として営業担当者が顧客との打ち合わせを通じての方法が広く用いられるが、担当者が事務系の一般営業の場合と技術系の技術営業の場合の2つのケースが考えられる。事務系営業の場合は、

技術情報に乏しく深いやり取りができないために顧客の潜在ニーズに辿りつけないといった問題があり、技術系営業の場合は、深いやり取りから潜在ニーズを引き出せる可能性は高いものの、深い視野を持っているがために視野の広がりに限界があるといった問題がある。顧客が求めているのは「顧客自身がどうしたらよいか悩んでいる」課題をいち早く的確に「翻訳」し「解決」することである。つまり、顧客と自社との翻訳者であり、顧客の代弁者であり、同時に自社の代表者として顧客接点で機能統合をはたすことが営業には求められている。そのため、顧客の業界、顧客の特性そして自社の保有技術、製品についての理解と専門知識を持ち、顧客の問題・課題を的確にかつ速やかに翻訳・フィードバックでき、なおかつ顧客に直接アプローチできる社内外のネットワークが構築できる人材の育成が必要である。



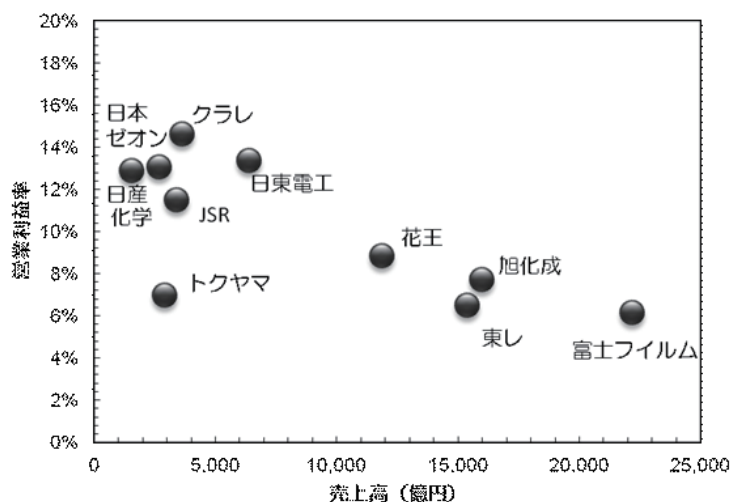
出典：筆者作成

図4 新規事業戦略の3つの選択肢

## 2. 素材産業における新規事業創造の事例研究

素材産業において事業を展開している、化学および繊維業界に属する企業のアドバンテージマトリクスを図5に示す。

このなかで新規事業の創造により高い業績を上げている日東電工株式会社（以下、日東電工）、JSR株式会社（以下、JSR）について、その源泉を調査、分析する。両社に共通することは創業時の事業の衰退を新規事業もしくは新規製品の創造により乗り越えている点にある。そこで、これらの企業が行っている新規事業および新規製品の創造のプロセスについて、技術戦略を策定している責任者（役員もしくは部長）へのインタビュー調査を行いつつ文献調査により得られた情報を元に分析を行った。



出典：有価証券報告書より筆者作成

図5 化学、繊維の各業界のアドバンテージマトリクス

## 2-1 日東電工の事例

日東電工は1918年に電気絶縁材料の国産化を目的として設立された。戦後は電気のインフラ整備が急務であったため、発電機や配電線向けの絶縁材料の製造を中心に事業を進め、国内の電力インフラがほぼ整った1960年代から事業の多角化に取り組み、1964年には電気絶縁用 FRP 製品、1966年には半導体封止材料の製造を開始した。その後、テープ事業主体であった事業構造をエレクトロニクス関連主体に変え、その結果、現在は主に高分子系の原材料に機能付与した液晶表示用偏光膜・位相差膜などの光学用表示材料、接着・表面・保護・電気部品搬送用の各種テープ類、半導体封止材・フレキシブル回路基板、医療・衛生材料、高分子分離膜など高範囲の産業向け機能材料など約1,500種、13,000種もの製品の製造を行っており、液晶用偏光板、液晶用位相差板、半導体ウェア保護・固定用テープ、自動車用塗膜保護フィルム、経皮型ぜんそく治療薬など世界シェアトップの製品が17品種ある。

このような取り組みの結果、日東電工の2001年度、2009年度の売上高、営業利益のセグメント比率は、新規事業として取り組んでいる電子材料の比率が大きくなっており、2009年度では売上高の約59%、営業利益の約67%を占め、収益構造は新規事業の電子材料に着実にシフトしている。

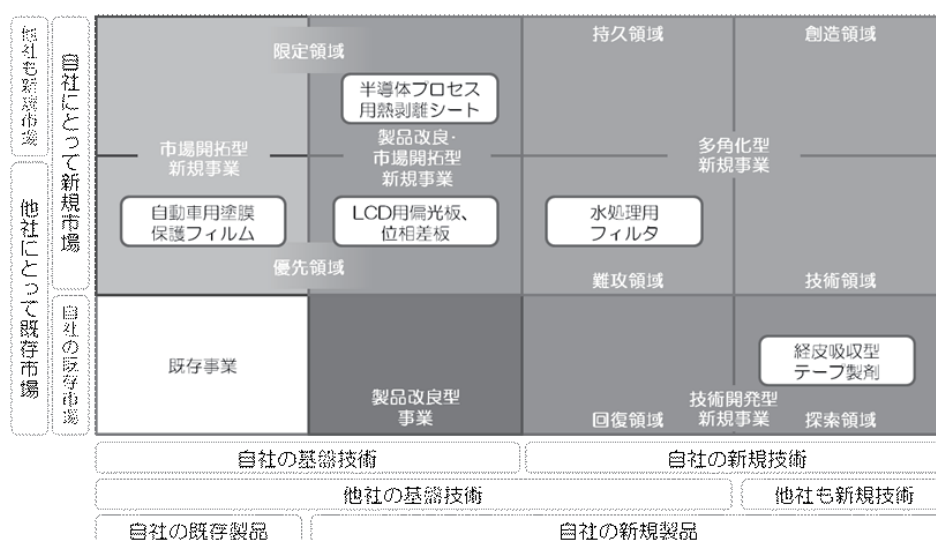
### (1) 事業創造のための戦略と実績

日東電工の新規事業は基盤技術をベースとした加工技術開発型ビジネスである。また、その基本戦略は「グローバル・ニッチ・トップ」である。この戦略の骨子は「成長するマーケットを選択し、その中で自社特有の技術力やマーケティング力で勝つことのできる分野を選ぶことで、差別化によってシェアナンバーワンを狙う」である。そのような基本戦略のもと、新たな産業の基盤となる新技術分野を誰よりも早く探り出し、市場が小さなうちにトップシェアを取り、市場の拡大と共に成長するこ



とを企業活動の基盤としている。

また、日東電工の新規事業の実績の例を図6に示す。製品改良型事業には自社のフィルムをベースにその接着性を最適化し自動車用塗膜保護フィルムがある。また、LCD用偏光板、位相差板もフィルムが起点となった優先領域の製品改良・市場開拓型新規事業であり、半導体プロセス用熱剥離テープは豊富な自社製品をベースにした未知の市場の顧客からの要求に即した製品の改良により創造された他社も未知の市場である限定領域の製品改良・市場開拓型新規事業があり、経皮吸収型テープ製剤のように既存市場のユーザーからの要求にこたえるため、他社も未知の新規技術の開発と共に製品開発を行う探索領域の技術開発型新規事業、さらに、水処理膜のように今後の成長市場を見据えトップダウンにより後発であるが基盤技術をベースとした技術開発と製品開発を行う難攻領域の多角化新規事業がある。



出典：筆者作成

図6 日東電工の新規事業の実績例

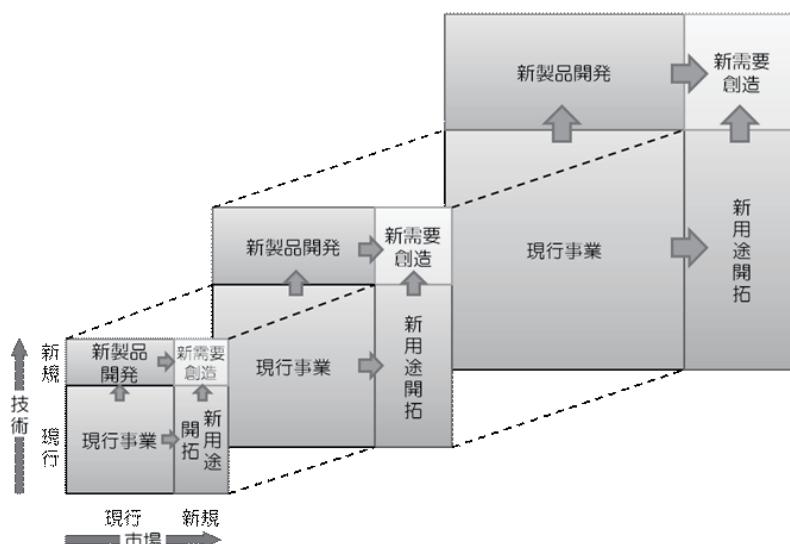
## (2) 事業創造のための技術開発プロセス

日東電工は市場に投入してから3年までの新製品率を約40%に設定し、着実に達成している。その源泉の一つとして、1957年に提唱された日東電工オリジナルの活動である「三新活動」がある。この三新活動のマトリクスは、アンゾフが1965年に提唱した「アンゾフマトリクス」と一致しているが、アンゾフマトリクスが製品と市場の双方で全く新しい分野に進出する多角化戦略であるのに対し、三新活動は市場と技術を軸に、既存技術を基に開発した新規技術を用いて開発した新製品を既存市場に適用した「新製品開発」と既存技術を新規市場に適用した「新用途開拓」、および、その双方をマッチングさせることで新たなニッチ市場を開拓する「新需要創造」からなる。そのため、現行事

業の持ち味をベースに技術・販売一体で事業を継続的に展開でき、すでに存在する強みとつながった新しい需要を開拓できる活動となっている。

さらに、三新活動には時間軸を加えた3次元での考え方が加わっており、図7に示すように時間の経過とともに「新製品」は「現行製品」に、「新市場」は「現行市場」に、「新需要」は「現行製品」および「現行市場」に変化し、現行市場、現行製品が広がっていく仕組みとなっている。

また、戦略性・緊急性が必要であると判断されるテーマは、その状況に応じて4つのレベルの全社プロジェクトが社長直轄で結成され、CTO（Chief Technology Officer）が推進する体制で事業部の枠を超え、事業部門、全社技術センターからメンバーが集められ運営されている。



出典：日東電工創立38周年記念誌

図7 三新活動の展開

### （3）事業創造のための人材育成プロセス

三新活動を実際に機能させるには、顧客密着型のビジネスサイクルの確立が重要となる。そのために顧客と接する営業担当には顧客が気づいていない潜在ニーズを汲み取り提案する能力が要求され、開発担当にはその要望に早急にかつ最大限対応する技術力が要求される。さらに販売部門と技術部門の連携も必要である。そのため、人材育成システムとして、図8に示すような類型別教育プログラムが構築されている。

日東電工では B2B 市場で新規事業を開拓する際に重要となる顧客からの情報収集を事務系出身の営業担当が行っている。そこで、B2B ビジネスを担え、さらに三新活動に必要な基礎能力の養成が独自の販売部門向けの人材教育システムで行われている。さらに、次世代リーダー候補養成のための企業内大学も備えており、自社オリジナルの教育システムが構築されている。



マネージャーの育成	専門プロ人材の育成	リーダーの育成
組織力の全体的な向上の視点		選択と集中の視点
包括的な能力の向上	機能別・専門能力の向上	個別能力の向上
<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己選択型 自己責任による計画的な能力向上</li> <li>・キャリア開発型 30、40、50歳の節目での能力開発</li> <li>・階層別型 新入社員層 中堅社員層 管理職層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種別専門研修               <ul style="list-style-type: none"> <li>・製造部門「技能塾」 ものづくり技能の向上と伝承システム</li> <li>・販売部門「NSTP」 (NITTO Sales Training Program) 日東グループの販売力強化 (労働省職業訓練校の認定)</li> <li>・技術者教育 R&amp;D、生産技術、品保の専門強化とリーダーシップ</li> <li>・事業所教育</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選抜教育研修               <ul style="list-style-type: none"> <li>・トレーニー制度 国内外大学派遣</li> <li>・社外研修機関派遣制度</li> <li>・日東University 次世代リーダー候補の養成</li> </ul> </li> </ul>

出典：日東電工への取材時受領資料

図8 日東電工の教育プログラム

## 2-2 JSR の事例

JSR は1957年に「合成ゴム製造事業特別措置法」により設立され、1960年に SBR（スチレン・ブタジエンゴム）の国産化に成功し、生産・販売を開始した。1979年に事業多角化の第1弾としてネガ型フォトリソグラフィーの販売を開始し、電子材料事業へ参入する。1981年には既存製品の高付加価値化、エレクトロニクス分野への参入、研究開発部門の強化を柱とする中期計画を策定し、1988年に配向膜および保護膜で LCD 材料市場へ参入した。フォトリソグラフィーについては日米欧3極での生産体制を、液晶材料では日韓台での生産体制を確立し、生産拠点のグローバル化への対応を推進している。

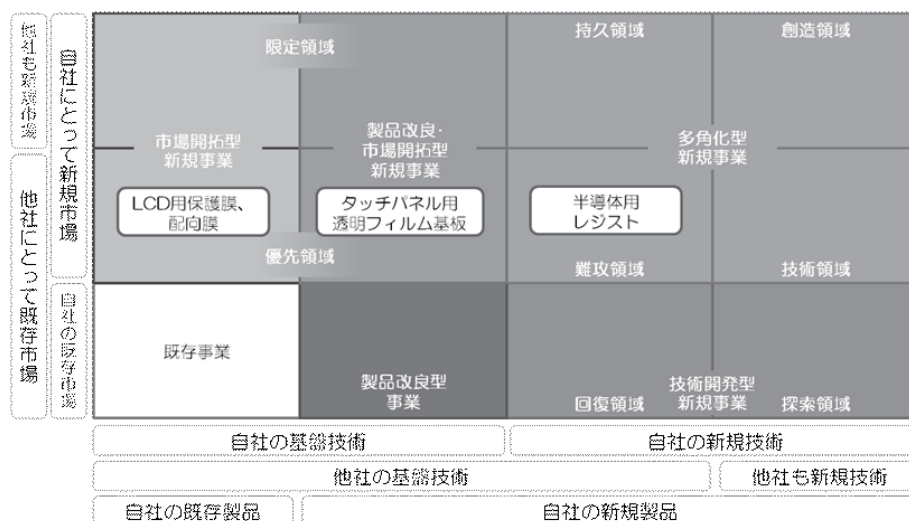
JSR の2002年度と2009年度の売上高、営業利益のセグメント比率は、積極的に取り組んでいる半導体用材料や液晶表示用材料が含まれる多角化事業の比率が大きくなっており、2009年度の売上高の約45%、営業利益の約99%を占め、収益構造は新規事業の多角化事業に着実にシフトしている。

### (1) 事業創造のための戦略と実績

JSR の新規事業は、研究開発段階から顧客と共に技術を作り込んでいく、共同開発型ビジネスである。その基本戦略は顧客起点の事業創造である。この戦略の骨子は「自社の独自性、技術優位性を活かせる成長マーケットを選択し、グローバルレベルでトップ技術を有する顧客、研究機関との戦略的関係の構築によりグローバルマーケットで圧倒的な優位を確保し、次世代の技術革新情報をいち早く得て、発展を続ける」である。

また、JSR の新規事業の実績の例を図9に示す。新規事業として市場開拓型新規事業では、所有している樹脂原料の開発とフィルム化技術をベースに市場開拓を行った各種 LCD 用フィルムは優先領域の新規事業である。また、製品改良・市場開拓型新規事業では、高分子材料技術による材料開発とフィルム化技術および精密加工技術を組み合わせて製品改良を行うことで市場開拓を行った優先領

域の新規事業である。さらに、多角化新規事業においては、今後の成長市場を見据えトップダウンにより方針決定された半導体レジストのように、すでに他社が既存事業としている難攻領域において、半導体関連のコンソーシアムへの参加や IBM などの業界のリーダー企業との共同開発により次世代品の要求へ対応する製品を、基盤技術をベースにした新規技術開発と共に開発することで、その市場への新規参入を果たしている。



出典：筆者作成

図9 JSR の新規事業の実績例

## (2) 事業創造のための技術開発プロセス

半導体分野、ディスプレイ分野では先に提案したものが勝つため、スピードが非常に重要であるため、JSR では顧客起点の事業創造の実現に向け、トップレベルの技術を有する有力企業とパートナー関係の構築を重視している。そのため、海外での製造拠点は顧客企業のすぐ近くに設け、常に情報交換できる体制を作り上げるなど顧客との距離を縮めることに注力している。また、半導体関連の基礎研究はコンソーシアム内で実施することで、情報が早く、また開発品がデファクト・スタンダードになるこのことにより、技術開発のロードマップが分かり新しい流れにいち早くキャッチアップできている。さらに、パートナーとなった企業がその市場で強ければ強いほど共同開発した製品がデファクト・スタンダードになる可能性が高く、先端技術情報が集まれば、研究開発や設備投資の方向が絞れるというメリットもある。また、業界のリーディングカンパニーとの共同開発を積み重ねることで、JSR に高度な技術が蓄積されていく。このサイクルが出来上がり、顧客企業も開発のかなりの部分をはじめから JSR に任せるようになるという好循環が生まれている。

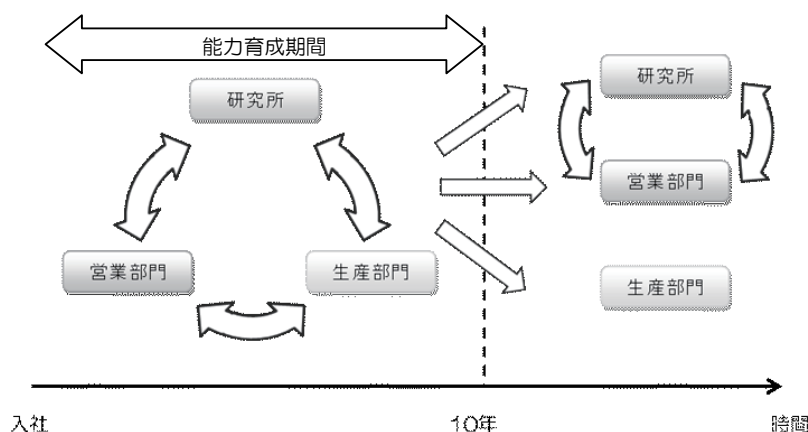
このように研究開発テーマとしては、基盤技術をベースにして、顧客からのニーズに対応する応用研究が主体となっている。しかし、主力製品である LCD はその技術革新がほぼ一巡しており、業界

各社、特に韓国メーカーは素材の内製化を進める動きもあり、新たな事業の創造を最重要課題としている。そこで、自社の基盤技術と市場のメガトレンドを掛け合わせ高い成長ポテンシャルを有する市場である「環境・エネルギー」、「精密材料・加工」、「メディカル」の3分野を戦略事業と位置づけ、重点的な資源配分を行うとともに、技術確立およびビジネスモデルの構築に取り組んでいる。これらの分野においては、既存の半導体、ディスプレイ分野の開発とは異なり、基礎研究を含めたシーズの開発から着手することになるが、開発されたシーズは既存のチャンネルを利用してシーズに関連する開発担当者を見出し、製品化に向けて活発な活動を行っている。担当者との接点を築いた後は、これまでもと同じく共同開発を行うことが主となる。

### (3) 事業創造のための人材育成プロセス

JSR では、共同開発を軸に多角化を進める過程で、研究者を積極的に開発現場に向かわせ、徹底的に支援し、顧客との信頼関係と事業化を確実なものにしている。そのため、研究と営業を一体化した独自の人事制度を構築している。また、管理部門以外は技術系の人員で構成されているため、社員の80%が技術系であり、大卒技術者のほぼ全員が研究所勤務を経験している。

入社後10年間を「能力育成期間」と位置づけ、研究所に配属した技術系社員でも原則として営業や生産部門などを経験させ、さらに育成期間を終えた後でも、営業部門と研究所とのローテーション人事を続けている（図10）。研究所に所属する社員は全社員数の16%であるが、ローテーション人事の結果、元研究員が様々な製品分野で営業活動すなわち顧客回りを行う。その際に元研究員である営業担当は高度な技術論を展開しながら、顧客のニーズを正確に汲み取ってくる。そして、その情報を受け取った研究所の元営業担当が採算性を考え、新たな製品の研究開発を進めていくというように、事業部門と研究所が一体となって活動している。また、顧客のニーズには100%対応することが文化として根付いており、最優先で実施される。



出典：筆者作成

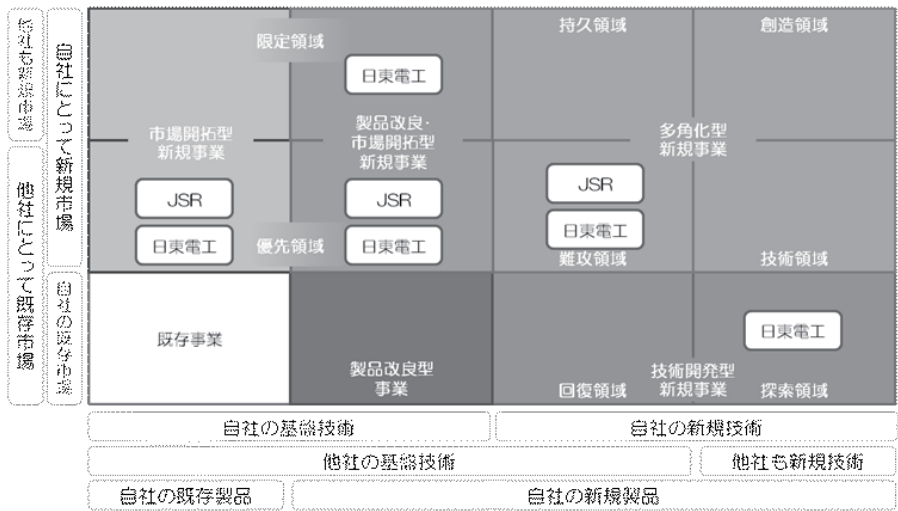
図10 JSR の人材ローテーション

3. 新規事業創造プロセスの比較分析

日東電工、JSR の開発スタンスはそれぞれ加工技術開発の日東電工、顧客共同開発型の JSR と異なるが、新規事業創造の源泉として、顧客の潜在ニーズを強固な基盤技術をベースに開発に取り組み、新たなコンセプトを形成するという点では共通している。しかしながら、情報収集先の顧客や顧客との付き合い方、基盤技術を適用する機会は両社それぞれに異なっている。両社の創造された新規事業領域を図11にまとめて示す。

日東電工の新規事業は、半導体プロセス用熱剥離テープのように豊富な自社製品をベースにした未知の市場の顧客からの要求に即した製品の改良により創造されたもの、さらに、経皮吸収型テープ製剤のように既存市場の顧客からの要求に即した製品を新規技術と共に開発したものがある。さらに、水処理膜のように今後の成長市場を見据えトップダウンにより後発であるが基盤技術をベースとした技術開発と製品開発を行う難攻領域の多角化新規事業がある。

次に JSR の新規事業として、半導体レジストはすでに他社が既存事業としているものの、半導体関連のコンソーシアムへの参加や IBM などの業界のリーダー企業との共同開発により次世代品の要求へ対応する製品を、基盤技術をベースにした新規技術開発と共に開発することで、その市場へ新規参入を果たしている。また、現時点での実績は非常に少ないながらも環境・エネルギーやメディカルといった将来成長が見込める市場へ自社の基盤技術をベースに新規事業・新規製品のコンセプトを創造し、既存の主要顧客のルートを活用した提案も行っている。



出典：筆者作成

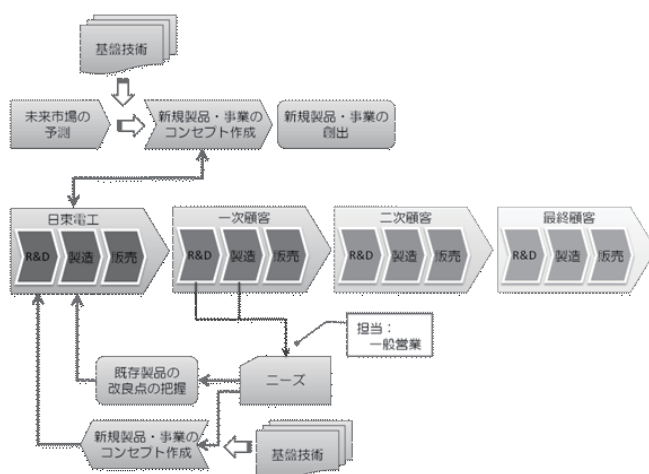
図11 両社の新規事業領域の分類

このような2社の新規事業の創造に向けたプロセスを図12に示す。

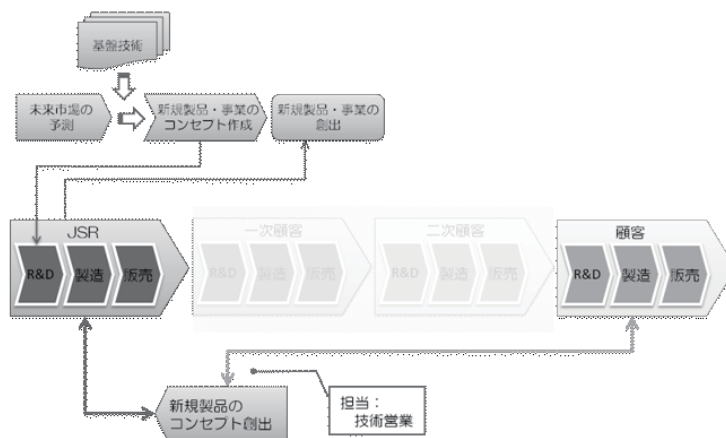
日東電工は直接取引のある一次顧客から顧客も把握できていない潜在ニーズを事務系営業担当者が汲

み取り自社開発担当へ展開し、既存製品の改良での対応もしくは自社基盤技術をベースにした新規製品および新規技術の開発に着手し新規事業へ展開している。また、トップダウンにより拡大が予測される新規事業分野への参入を目指した取り組みも行われている。

JSR の新規事業創造に向けたプロセスにおいては、ディスプレイや半導体分野における大手主要顧客とのトップも含め構築されている良好な関係から得られる情報をベースに主要顧客とともに共同で新規製品のコンセプトを確定し、他社に先駆けてデファクト製品を開発することを強みとし、事業の拡大を行っている。一方、未来市場の予測から環境・エネルギー、メディカル市場を戦略事業と位置づけ積極的に取り組んでいるものの、既存の半導体部材事業、ディスプレイ用部材事業のように顧客との共同開発でのコンセプト作りが主であったため、自社の基盤技術ベースからの新規事業の創造の土壌がなく苦慮している。



(a) 日東電工の新規事業創造プロセス



(b) JSR の新規事業創造プロセス

出典：筆者作成

図12 両社の新規事業創造プロセス

また、新規事業の創造に必要なもう一つの要件である人材とその育成システムについて、特に素材産業のような B2B 市場で新規市場の開拓に重要な役割を果たす顧客からの情報収集を担う営業担当者の教育システムについて表 1 にまとめる。

日東電工、JSR の大きな相違点は日東電工が事務系の営業担当者であるのに対し、JSR は技術系の営業担当者である点である。そのため、日東電工は育成システムにおいて、事務系営業担当者の自社オリジナルの教育システムを構築しており、その中で技術的な知識に関する教育をはじめ営業力、提案力の強化を図っている。JSR においては、技術系の人材を研究所、営業部門、生産部門でローテーションすることで技術系営業担当者の育成を行っており、技術系の人員のほとんどが一度は営業を担当したことがあり、その結果、社内および社外に広い人脈をもち、さらに採算性を考慮した新製品の開発が行える人材の育成が達成されている。

表 1 営業担当者の育成システム

メーカー	営業担当者	営業担当者の育成システム
日東電工	事務系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社オリジナルの教育システムで実施</li> <li>・ 技術的知識の教育、販売力の強化を実施</li> </ul>
JSR	技術系	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 入社10年目までを能力育成期間とし、ローテーションを実施</li> <li>・ 研究所－営業部門間のローテーションは必要に応じて随時実施</li> <li>・ 教育は基本的に OJT で実施</li> </ul>

日東電工、JSR の新規事業創造における共通の源泉は、強固な基盤技術をベースに顧客の潜在ニーズを汲み取り、新たなコンセプトを形成する点であることが分かった。また、新規事業のベースとなる確固たる基盤技術を備え、顧客の潜在ニーズを汲み取る営業のマーケティング力も所有している。さらに、グローバルシェア 1、2 位の製品があり、その達成のためにリーディング企業もしくは最終顧客との信頼関係の構築ができていたことがわかった。さらに、すでに先行他社がいるものの高い収益が得られる難攻領域の多角化型新規事業へそれぞれの強みを活かした新規技術の開発と新規市場の開拓を実現している。この領域へ進出した両社の新規事業の内容は、今後の成長市場を見据えトップダウンにより後発であるが基盤技術をベースとした技術開発と製品開発を行ったものである。指示をしたトップの能力の高さもさることながら、将来拡大することが予測される市場を見出し、トップに決断させるだけの確実性のある未来予想図を描ける企画部門の技術力の高さが測り知れる。しかし、この 2 社においても、他社すら知り得ない技術開発もしくは市場開拓が必要となる創造領域、技術領域、持久領域の多角化型新規事業への進出は達成できておらず、この領域へ 1 社単独で参入することの障壁が高いことが分かり、参入には産学共同プロジェクトなど国内外の大学や公的研究機関、他社との協業が必要であることと考えられる。

また、今回、調査対象とした 2 社のうち、日東電工のみが技術開発型新規事業の創造を達成している。このことは、日東電工が掲げている基盤技術の「深」化と「拡」化の成果によるものであり、また、顧



客から汲み取った潜在ニーズをもとにした提案力、企画力の高さに起因するものであると考えられる。さらに、日東電工では失敗を恐れずにチャレンジする（多産多死）の企業風土ができていたとのことであり、このことも一因と考えられる。

さらに、新規事業を創造するには、研究開発体制を現状の既存市場における他社の追従を行っているキャッチアップ型事業開発から、未知の新市場に向けた製品開発を行うフロントランナー型事業開発へ方針転換する必要がある。フロントランナー型事業開発において、新製品開発を行うことは新市場の創造を伴うことであり、マーケティングを開発初期段階で実施することは必然となる。さらに、自社の保有する基盤技術を理解した人材すなわち研究所の各研究者が顧客と接する機会をどれだけ設定でき、情報、ニーズを収集できるかが重要となる。さらに自社内での人材のローテーションの機会が乏しいことから人脈を形成する機会も少なく、研究者自らがニーズを収集することは非常に困難である。そのため、人材育成の一環として積極的な人材のローテーションが必要であると考えられる。

また、限りある経営資源を有効に活用するためには、製品開発初期段階での事業機会の分析と確認を可能な限り実施し、事業コンセプトの立案、開発計画への落とし込みにより、開発における技術および市場の不確実性を可能な限り取り除き、成功確率は高めることも必要である。そのためには、研究開発部門内にマーケティングを実行する組織や人材が必要であり、開発段階から採算性を把握することも重要であるため、製品開発に意欲のある事務系の人材の開発組織への配置が必要であると考えられる。

#### 4. まとめ

持続的に新規事業を創造し、高い収益を得ている中堅の化学系素材メーカー 2 社の新規事業創造の源泉は、強固な基盤技術をベースに顧客の潜在ニーズを汲み取り、新たなコンセプトを形成できることにある。そのため、両社は新規事業のベースとなる基盤技術、顧客の潜在ニーズを汲み取る営業のマーケティング力の強化、リーディング企業もしくは最終顧客との信頼関係の構築を行っていることがわかった。

本論文では、中堅素材メーカーの新規事業創造の源泉について、持続的に新規事業を創造し、高い収益を得ている国内企業 2 社をもとに検討した。ただし、調査対象とした企業が化学系素材メーカーの 2 社に限られているので、他分野の素材メーカーについてインタビューや定量的な分析を行う必要があると考えている。

#### <参考文献>

- 相葉宏二 (1999)、“MBA 経営戦略”、ダイヤモンド社。
- 大江建 (2007)、“なぜ新規事業は成功しないのか”、日本経済新聞社。
- 高嶋克義・南知恵子 (2006)、“生産財マーケティング”、有斐閣。
- 原田雅顕、田中秀春 (2004)、“テクノロジーマーケティング”、産能大学出版部。
- H. I. Ansoff (1966)、“企業戦略”、産業能率大学出版部。
- Michael E. Porter (1985)、“競争優位の戦略”、ダイヤモンド社。

